

# **UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y  
PUBLICIDAD**



## **TESIS DOCTORAL**

Relaciones públicas 2.0 y ThinkTanks. Análisis de Social Media como estrategia de comunicación.

## **DIRECTOR**

Dr. D. Antonio Castillo Esparcia

## **DOCTORANDA**


Emilia Smolak Lozano

Málaga, 2017



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: Emilia Smolak Lozano

 <http://orcid.org/0000-0001-8193-8786>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización  
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer  
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de  
Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



## **Resumen**

*La presente investigación tiene como objetivo examinar y describir la realidad del uso de Social Media como estrategia de comunicación organizacional externa en los espacios políticos, a través de las redes sociales de los thinktanks globales ubicados en las regiones en los procesos de transformación. La globalización y digitalización han cambiado el modo de comunicación política de estas organizaciones que cumplen unos importantes roles políticos y sociales basados principalmente en la comunicación con los demás actores de los sistemas políticos-sociales. A su vez, la comunicación política 2.0 de los thinktanks, dirigida a los públicos externos a nivel global, se convierte en un recurso estratégico para ellos. La dinámica de los Social Media ha presentado nuevas oportunidades y retos para los thinktanks, por lo cual resulta imprescindible también evaluar el grado de aplicación de la comunicación 2.0 en su comunicación organizacional global en los sistemas políticos.*

**Palabras claves:** thinktanks, Social Media, evaluación, relaciones públicas 2.0, comunicación 2.0

## **Abstract**

*The aim of the present investigation is to examine and describe the real use of Social Media as a communication strategy in public spaces, by means of implementation of social networks by global think tanks operating in the developing regions of the world. The globalization and digitalization have changed political communication strategies of these organizations that simultaneously fulfill the very important social and political roles in the societies under a transformation process. These roles are based mainly on the principles of communication with other actors of political and social systems. Similarly, a political communication 2.0 of think tanks is directed mostly to external publics at a global level, therefore as such is being converted into strategical assets for these type of organisations. Furthermore, dynamics of Social Media have presented new opportunities and challenges for think tanks in the view of this globalization process. Thus, it is of great importance to evaluate the grade to which think tanks implement communication 2.0 in their global communication strategies within the different political systems.*

**Keywords:** think tanks, Social Media, evaluation, public relations 2.0, communication 2.0

# Índice de los contenidos

---

<b>1.Introducción.....</b>	<b>11</b>
1.1. Objeto y su contexto .....	11
1.2. Propósito .....	22
1.3. Justificación .....	23
1.4. Estado de cuestión .....	24
1.4.1. Revisión bibliográfica de los thinktanks. ....	25
1.4.2. Revisión bibliográfica acerca de relaciones públicas 2.0. ....	27
1.5. Pertinencia de investigación .....	37
1.6. Presentación de la investigación.....	41
1.7. Organización de la tesis.....	43
1.8. Explicación de términos utilizados .....	45

---

<b>2.Base teórica de los ThinkTanks .....</b>	<b>47</b>
2.1. El concepto de ThinkTanks. Definiciones y características .....	48
2.1.1. El término “ ThinkTank”.....	54
2.1.2. Definición del ThinkTank.....	56
2.1.3. Noción del ThinkTank como “boundaryagent” .....	63
2.1.4. Las características de los ThinkTanks.....	66
2.2. Una perspectiva histórica: evolución de los ThinkTanks y su futuro .....	70
2.2.1. La Primera Era: los orígenes (1830-1945). ....	76
2.2.2. La Segunda Era: la época de tensiones (1945-1970).....	76
2.2.3. La Tercer Era: Expansión (1970-1994).....	77
2.2.4. La Época Moderna: finales de siglo XX y principios del siglo XXI. ....	78
2.2.5. Evolución histórica de los modelos de los ThinkTanks. ....	81
2.3. Tipología de los ThinkTanks.....	85
2.4. ThinkTanks como actores políticos y sociales .....	93
2.5. Funciones políticas y sociales de los ThinkTanks .....	100
2.6. Los ThinkTanks y los procesos social –políticos en Europa del Este y Asia Pacífico.....	105

---

<b>3.La comunicación de los ThinkTanks.....</b>	<b>117</b>
---	------------

3.1. ThinkTanks y comunicación política .....	117
3.2. Los ThinkTanks y comunicación política offline y online.....	124
3.2.1. Gestión estratégica de la comunicación de los ThinkTanks.....	126
3.2.2. Los públicos .....	128
3.2.3. Estrategias de comunicación política de los ThinkTanks. ....	129
3.2.4. Las tácticas y herramientas de la comunicación de los ThinkTanks .....	140
3.2.5. Medición y evaluación de efectividad de los ThinkTanks .....	142
3.2.6. Tendencias de comunicación de los ThinkTanks en el futuro.....	144
3.2.7. Comunicación política de los ThinkTanks en Internet .....	147

---

#### **4. Bases teóricas de la comunicación 2.0 en la organización ..... 153**

4.1. Social Media desde las perspectivas de las ciencias de comunicación clásicas.....	153
4.1.1. Teorías de la comunicación aplicadas a Social Media.....	154
4.1.2. Marco teórico de la comunicación interpersonal de Social Media.....	161
4.2. Desarrollo histórico y definición de Social Media .....	171
4.2.1. Historia de Social Media y redes sociales.....	171
4.2.2. Definición, clasificación y presentación de Social Media y redes sociales.....	183
4.3. Uso de Social Media en el mundo .....	221
4.4. Comunicación 2.0 en la organización.....	245
4.4.1. Era de Comunicación 2.0 y sus características .....	245
4.4.2. Comunicación 2.0 en la comunicación política .....	252
4.4.3. Gestión de la comunicación 2.0 .....	254
4.4.4. Planificación de la comunicación 2.0 en Social Media.....	256
4.5. Relaciones públicas 2.0 en la comunicación política.....	260
4.5.1. Referencias clásicas de las teorías de relaciones públicas en la comunicación política 2.0.....	260
4.5.2. Definición de relaciones públicas 2.0.....	263
4.5.3. Modelo de relaciones públicas 2.0 políticas en Social Media.....	293
4.5.4. Estrategias, tácticas y tácticas de Relaciones Públicas 2.0.....	301
4.6. Relaciones Públicas 2.0 políticas en los ThinkTanks.....	325
4.6.1. El modelo de Relaciones Públicas políticas 2.0 de los ThinkTanks .....	326
4.6.2. Planificación de la comunicación política 2.0 de los ThinkTanks .....	330

---

#### **5. Diseño de la Investigación ..... 355**

5.1. Conceptos básicos de la investigación y evaluación en relaciones públicas 2.0 en Social Media .....	356
5.2. Investigación y evaluación de relaciones públicas 2.0 .....	361
5.2.1. Investigación aplicada a la comunicación .....	361
5.2.2. Evaluación y evaluación formativa en relaciones públicas 2.0 .....	364
5.2.3. Medición.....	368
5.2.4. Auditoría.....	369
5.2.5. Evaluación aplicada a los entornos 2.0 .....	371
5.3. Objeto formal de estudio .....	380
5.4. Preguntas de investigación .....	382
5.5. Objetivos generales y particulares .....	383
5.6. Hipótesis .....	386
5.7. Muestra .....	386
5.8. Metodología aplicada al estudio .....	389
5.8.1. Metodología de investigación .....	389
5.8.2. Métodos y técnicas utilizadas .....	393
5.8.3. Herramientas de medición y <i>social media listening</i> aplicadas.....	398
5.8.4. Dimensiones, métricas y variables.....	399
5.8.5. Modelo de investigación y evaluación de Social Media aplicado a este estudio...	412
5.9. Trabajo de campo.....	418

---

<b>6. Análisis e interpretación de los datos.....</b>	<b>423</b>
6.1. La presentación de los thinktanks de Europa del Este en sus páginas web.....	423
6.2. La presentación de los thinktanks asiáticos en sus páginas web .....	429
6.3. El uso de las redes sociales por los thinktanks de Europa del Este.....	447
6.3.1. Presencia y uso de las redes sociales .....	448
6.3.2. Actividad general en los principales sitios de medios sociales .....	453
6.3.3. Rendimiento general de las redes sociales aplicadas .....	457
6.3.4. Las dimensiones del uso de varias redes sociales .....	462
6.3.5. Análisis del contenido publicado.....	471
6.4. El uso de las redes sociales por los thinktanks asiáticos .....	477
6.4.1. El rendimiento general del uso de las distintas redes sociales por los thinktanks asiáticos.....	481
6.4.2. Uso de otras redes sociales y el análisis del contenido publicado en las redes sociales por los thinktanks asiáticos .....	499

6.4.3. Las dimensiones del uso de Facebook y Twitter por los thinktanks asiáticos .....	515
6.4.4. Análisis benchmark en Facebook y Twitter de los thinktanks asiáticos.....	544
6.5. La interactividad de los thinktanks de Europa de Europa del Este y asiáticos.....	548
6.5.1. La interactividad de los thinktanks de Europa del Este .....	549
6.5.2. La interactividad de los thinktanks asiáticos.....	551
6.6. Resultados de la encuesta entre los Dircom de los principales thinktanks globales .....	563
6.7. Listado de buenas prácticas en las redes sociales online de los thinktanks en los entornos emergentes.....	576
<b>7. Conclusiones generales del estudio .....</b>	<b>585</b>
7.1. Conclusiones generales del estudio. ....	585
7.2. Contraste de la hipótesis.....	602
7.3. Discusión. ....	605
7.4. Aplicaciones teóricas y prácticas de la tesis.....	609
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>609</b>
<b>9. Índice de figuras.....</b>	<b>639</b>
<b>10. Anexos.....</b>	<b>643</b>
<b>11. Versión en inglés. English version .....</b>	<b>675</b>

# 1.Introducción

El primer capítulo, en el que nos encontramos, pretende clarificar el objeto, propósito y metodología del estudio, justificando el tema y aportando a su vez el contexto social y comunicativo, así como el bibliográfico.

Objeto y su contexto.

*“Helping to bridge the gap between knowledge and policy” (McGann, 1989-2015)*

El objeto de este estudio es la comunicación externa en los Social Media a través de las políticas de relaciones públicas 2.0 de los thinktanks más importantes a nivel global, especialmente en las regiones en los procesos de transformación. Partimos de la premisa de que la comunicación mediante los Social Media es uno de los factores claves de éxito de los thinktanks en cuanto a sus actividades en estas regiones en el siglo XXI. Por un lado, hay que destacar la importancia y el rol político-social de estas organizaciones en las jóvenes democracias, donde el sistema económico y la sociedad civil todavía se encuentran en proceso de desarrollo. Por otro lado, su influencia e impacto se fomentan en las complejas realidades emergentes gracias a una comunicación efectiva y eficaz con varios sectores y actores. La digitalización de la comunicación política y la irrupción de los Social Media han modificado sustancialmente el modo en que los thinktanks se comunican con su entorno para poder cumplir con diversas cuestiones, tal como veremos en nuestro estudio. De este modo, el estudio se enfoca en el análisis de las estrategias de comunicación 2.0 de los thinktanks en las zonas de Asia/Pacífico y Europa del Este.

Hemos enfocado el estudio de los thinktanks en estas dos regiones por una serie de razones. Primero, el denominador común es el desarrollo reciente de las democracias en estas dos regiones a partir de la desconfiguración de sistemas totalitarios, basadas en pautas occidentales y debido a la influencia de las “democracias antiguas” occidentales a través de distintos organismos y organizaciones en la formación de los procesos democráticos. Por lo tanto, en la mayor parte de estas dos regiones contamos con democracias jóvenes y en fase de desarrollo. Segundo, este desarrollo de las democracias en dichas regiones se caracteriza por un alto nivel de dinamismo social y político donde intervienen varios actores sociales y políticos de distinta índole y procedencia y a su vez por un nivel bajo de institucionalización y formalización de los procesos democráticos de toma de decisiones en el sistema político. Tercero, el rol fundamental que juegan los diferentes thinktanks, cuyos propósitos y funcionamiento cumplen la función política de influencia, apoyo, difusión de conocimientos, consejo o recomendaciones en la toma de decisiones. Cuarto, dado todo lo anterior, en regiones en procesos de transformación política, los mecanismos de intervención, interacción y comunicación entre todos los elementos son muy complejos y poco estructurados, dando lugar a unos fenómenos interesantes y particulares para las democracias jóvenes, en las cuales la comunicación juega un papel primordial. Quinto, la comunicación se manifiesta en conjunto y cada uno de estos procesos en varias modalidades, ya sea la influencia o difusión de datos e informes u otras formas de ejercer impacto sobre los resultados finales de los procesos de estructuración política. Por lo tanto, la comunicación es un elemento clave y muy dinámico entre diferentes organismos y estructuras, que precisa una investigación en profundidad, teniendo en cuenta los pocos estudios sobre el tema en las regiones en cuestión, lo que vamos a demostrar más adelante. Por último, los recientes procesos de digitalización modifican el modo de empleo de las



herramientas de comunicación de los thinktanks y modifican los procesos de interacción entre ellos y el resto de componentes del sistema político-social. De este modo, contamos con nuevas formas y oportunidades gracias al entorno digital en la comunicación política.

Con el motivo de introducir la realidad del sector de los thinktanks, presentamos las estadísticas más recientes sobre el número de thinktanks a nivel global y en diferentes regiones, según el informe *“Go To Global ThinkTanks”* de McGann del año 2015.

Los thinktanks no sólo se ven influenciados por los cambios de carácter político, económico o social en los contextos en las cuales se establecen y operan sino, también, por los procesos globales que les afectan provenientes del mundo tecnológico, trayendo las nuevas herramientas de comunicación. Teniendo en cuenta que la comunicación de los thinktanks es una de las actividades principales que engloba, fundamenta y facilita la realización de los demás funciones y roles políticos de los thinktanks en relación con su entorno externo, relaciones públicas resultan una herramienta básica y principal en su ámbito de actuación.

En los apartados a continuación, hemos incluido los siguientes conceptos:

1. Desarrollo de las nuevas tecnologías, especialmente Social Media y su impacto sobre las relaciones públicas.
2. El fenómeno, la conceptualización y el uso de Social Media dentro de las relaciones públicas globales.
3. La introducción a las relaciones públicas 2.0 y relaciones públicas políticas en ciberespacio.
4. Estado del arte acerca de los thinktanks en su aspecto comunicativo en general y en las ciberdemocracias modernas en los países emergentes.
5. Estado del arte acerca de la definición de relaciones públicas políticas 2.0 y el rol de Social Media en la teoría y práctica de relaciones públicas en general y online.

En la introducción hemos justificado además el tema y hemos demostrado la pertinencia del tema en las ciencias de comunicación, con un enfoque especial a las teorías recientes de las relaciones públicas y Social Media. El estudio se caracteriza por ser multidisciplinario puesto que conecta de forma original, tanto en su parte teórica como análisis, el mundo de las relaciones públicas y ciencias políticas en ciber-democracia, ambas aplicadas al fenómeno de thinktanks con claras consecuencias profesionales de aplicación en forma del modelo de gestión. La novedad y originalidad del tema se basa en investigar el aspecto comunicativo de estas organizaciones, que hasta ahora fue poco explorado desde las ciencias de comunicación y ciencias políticas.

## 2.Objetivos

El objetivo que persigue esta investigación es examinar y describir las estrategias de Social Media que implementan los thinktanks mundiales en las regiones emergentes y en vías de desarrollo. El estudio persigue el objetivo de describir y determinar los factores de éxito en las estrategias de comunicación externa en Social Media con los públicos claves de los thinktanks en el marco de la comunicación política y de relaciones públicas políticas 2.0. Tales estrategias deberían contemplar las interacciones con los stakeholders con motivo de crear unas relaciones basadas en la implicación y el diálogo.

Una implementación exitosa implica el modelo simétrico bidireccional de relaciones públicas y el modelo de excelencia, ambos de Grunig, y como tal sirve como pauta de cómo se debería construir la presencia en los Social Media para el resto del sector como ejemplo de una estrategia efectiva.

De este modo, la presente investigación se centra en determinar si la comunicación de los thinktanks en Social Media cumple con los requisitos de bidireccionalidad y simetría incluidos en los modelos de gestión excelente de relaciones públicas que como resultado darán una identificación de buenas prácticas a seguir por la industria. Los altos niveles de interactividad e involucración, así como de influencia, en forma de los indicadores de rendimiento debidamente definidos, evidenciarán la efectividad de las estrategias desempeñadas.

Además, la investigación pretende conceptualizar y crear un marco teórico común con un fuerte enfoque práctico acerca de cómo investigar, medir y evaluar las estrategias de relaciones públicas en el entorno dinámico y “fluido” de Social Media en el ámbito académico y profesional.

Primero, el estudio se ha centrado en elaborar las bases teóricas y en aportar un marco teórico para la comunicación política 2.0 de los thinktanks a través de relaciones públicas políticas 2.0. Además, el estudio intenta responder a las preguntas relacionadas con las siguientes cuestiones:

- Adaptación a la nueva sociedad digital.
- Uso de las herramientas de los Social Media.
- Conducta en los Social Media.
- Diálogo *versus* Comunicación unidireccional.

Los objetivos generales del estudio son principalmente dos.

A nivel meso de análisis el objetivo general es:

O1: Conocer cómo se utilizan los Social Media en general y las redes sociales en particular por los principales thinktanks en Asia y Europa del Este en sus estrategias de comunicación.

A nivel micro de análisis el objetivo general es:

O2: Conocer cómo se aplican las estrategias de relaciones públicas políticas 2.0 en los Social Media en las estrategias de comunicación política 2.0 de los principales thinktanks globales.

Para poder realizar estos objetivos generales y de carácter exploratorio, nuestra evaluación formativa que comprende el presente estudio cuenta también con los siguientes objetivos específicos:

OS1: Conocer qué estrategias y tácticas de los Social Media y redes sociales emplean los mejores thinktanks de las regiones previamente indicadas y cómo las aplican.

OS2: Describir estas estrategias y tácticas.

OS3: Describir el desarrollo de la presencia en las redes sociales.

OS4: Identificar los públicos claves.

OS5: Describir los comportamientos comunicativos de los thinktanks y sus públicos en sus perfiles en los Social Media.

OS6: Determinar el grado y modo del uso de las herramientas interactivas.

OS7: Determinar el grado de la interactividad en general en sus estrategias en los Social Media.

OS8: Conocer y describir el contenido utilizado en los Social Media por estos thinktanks.

OS9: Conocer qué papel juegan los Social Media en las estrategias de las Relaciones públicas políticas 2.0.

OS10: Identificar los modos de aplicación de las relaciones públicas 2.0 en la gestión de comunicación de los principales thinktanks globales en los espacios de la comunicación política 2.0.

OS11: Conocer los desafíos y ventajas que presentan las relaciones públicas en los Social Media para los profesionales de comunicación en los principales thinktanks globales.

OS12: Conocer y describir, en general, el perfil los thinktanks seleccionados en base a la información publicada en sus páginas web corporativas.

### 3.Marco teórico

El marco teórico de este estudio debido a su complejidad el marco teórico está incluido en los capítulos de 2 a 4 de la siguiente manera:

El segundo capítulo lo dedicamos a explicar el concepto de thinktank, definirlo de forma coherente, caracterizarlo y establecer los puntos que facilitan su reconocimiento en el amplio sector de las ONG. Como resumen, hemos creado una clasificación completa de los elementos de la definición de los thinktanks(*véase Fig. 5.Los elementos de definición de los thinktanks*).

En este capítulo también realizamos un recorrido histórico del desarrollo de los thinktanks (McGann, 2014 y Urrutia,2013). También en las regiones que son de nuestro interés, Asia- Pacífico y Europa del Este(Krastev,2001; Struyk, 2009; Castillo y Castellero,2010; Stone,2005) y Nachiappan, Mendizábal y Datta ,2010), llevamos a cabo una aproximación histórica y social-política a los thinktanks en estas regiones, aportando las características completas de ellos en relación con las condiciones específicas de estos contextos geográficos ((Stone y Deham, 2004; Castillo y Trujillo, 2010: 148;McGann y Johnson, 2006; McGann y Weaver, 2009; , Por último, procedemos una clasificación de los thinktanks, a base de clasificación de Ruser (2013: 335), McGann y Weaver (2009:10) y McGann y Weaver (2009: 11),describiendo sus roles, así como sus funciones en las democracias modernas desde punto de vista de comunicación política (McGann y Johnson, 2007). De este modo, podemos destacar que hemos apostado por el modelo de Medvetz de 2008 que aborda el concepto del thinktank como “agente transfronterizo”- una organización que se comunica y mantiene relaciones con varios organismos en sistema social, educativo, mediático y político en complejo entorno de ciber-democracia moderna (*véase Fig.4. Los thinktanks en el espacio social*).

Tal como lo manifiestan Castillo y Castellero (2010: 130-131), los thinktanks se convierten en uno de los múltiples actores en los escenarios de comunicación política (Rey Morató, 1996) que tiene cabida en la sociedad civil.

A partir de estas aportaciones, en el capítulo tres, desarrollamos una aproximación teórica a la comunicación política en la ciberdemocracia contemporánea (Castells, 2006) con el fin de proceder, a continuación de este capítulo, a realizar un análisis extenso de la comunicación organizacional política de los thinktanks en los entornos offline, y sobre todo online (2.0), desde el punto de vista de relaciones públicas políticas 2.0 en el mundo globalizado (McGann y Sabatini , 2009), en particular, basándose en Selee (2013), Xifra (2003;2008; 2009), Castillo Esparcia (2009;2010) y Abelson(2001;2006), McGann (2005), Stone (2000). De este modo pudimos identificar la estrategia de comunicación política 2.0 d elosthinktanks, alejándonos de concepto de maketing de ideas e incluyendo las funciones propias de relaciones públicas como influencia, relaciones, *advocacy* y publicity.

El capítulo cuatro pretende caracterizar de forma profunda, en primer lugar, el fenómeno de los Social Media como el elemento clave de las estrategias de la comunicación organizacional en el entorno político de los thinktanksy, en segundo lugar, relaciones públicas 2.0 desde el punto de vista de esta comunicación política. Para ello, aportamos las teorías clásicas de comunicación con motivo de adaptarlos al concepto y al fenómeno de Social Media, desde punto de vista de las teorías de comunicación interpersonal, de masas y mediatizada (Bochner, 1985:27, en:

Casimir, 1994:167), basándose en los cuatro elementos claves: el significado, la relación, el proceso y contexto. Realizamos también un breve recorrido histórico de los Social Media en el contexto del desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación (Boyd y Ellison, 2008) para, al final caracterizar, y definir a los Social Media y dentro de estas plataformas, a las redes sociales online, así como realizar una clasificación de ellas (Kaplan y Haenlein (2010). Además, hemos brevemente La segunda parte de este capítulo explica en detalle el fenómeno de la comunicación 2.0 (Solis y Breakenridge, 2009; Gershon, 2016), sus principales características (Cavaller, Sánchez-Añón, Codina, Pedraza: 2013) y modelos actuales de gestión (desde Grunig y Hunt, 1984 y Seitel, 2002 hasta Aced, Arqués, Benítez, Llordá y Sanagustín, 2009; Aced, 2013; Xifra, Cutlip, Seitel, 2006; Rojas Orduña, 2012; Calvo Fernández, 2006; o Castillo, 2009, entre otros) entre otros), así como el concepto íntegro de relaciones públicas 2.0 (Van Ruler, 2015; Auger, 2013; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012), realizadas desde el punto de vista político dentro del marco de la ciberdemocracia (Auger, 2013). De este modo, hemos elaborado una clasificación de tres modelos de relaciones públicas políticas 2.0 ( pp. 296 en la tesis) sobre la base de Waddington (2013), Grunig (2009), Grunig, Grunig and Dozier (2001) y Philips (2009).

Después de abordar la definición de relaciones públicas 2.0 (Aced, 2013; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012; Cutlip, 2006; Xifra, 2003; Rojas Orduña, 2008; Solis y Breakenridge, 2010; Wilcox, 2000; Seitel, 2002; Yaxley, 2012; Hallahan, 2013; Verčič, Verčič y Sriramesh, 2015; Pieczka y Wood, 2013; Grunig, 2002), con enfoque a la dimensión política (Barquero, Pérez y Barquero, 2010; Castillo Esparcia, 2009a), se procede al análisis de sus estrategias y herramientas básicas, para finalmente demostrar el modelo de planificación de relaciones públicas políticas 2.0 ajustadas a la realidad de los thinktanks (Selee, 2013 y Abelson, 2006).

## 4. Hipótesis

El estudio plantea las siguientes hipótesis:

H1: La aplicación y el desarrollo de los Social Media en la práctica comunicativa organizacional de los thinktanks investigados estarán asentada y bien desarrollada.

H2: La implementación de los Social Media presenta una diversidad de estrategias y tácticas aplicadas en cuanto a la comunicación política a base de relaciones públicas 2.0, así como un extenso uso de los Social Media disponibles.

H2: Las estrategias comunicativas de los thinktanks en los Social Media y en las páginas web corporativas indican un alto nivel de interactividad y capacidad dialógica.

H3: Relaciones públicas políticas 2.0 son utilizados de forma simétrica y bidireccional por los thinktanks en cuestión de acuerdo con el modelo simétrico bidireccional.

H4: La mayoría de los thinktanks pueden ubicarse en el nivel alto de influencia y compromiso, consiguiendo la interacción del público en casi todas las regiones, dependiendo de las características particulares de las regiones examinadas.

H5: La comunicación organizacional política llevada a cabo por los thinktanks demuestra, en general, un alto nivel de efectividad y eficacia, así como una excelencia en cuanto a su gestión.

## 6. Metodología

Tal como hemos mencionado al principio de la tesis y como se puede deducir del título de la misma, el objeto material de la investigación son los thinktanks y sus estrategias de comunicación política externa en los Social Media, realizados a través de relaciones públicas 2.0.

El muestreo del estudio es intencional en base al estudio publicado anualmente por McGann de la Universidad de Pennsylvania en Estados Unidos: *“Go To Global ThinkTankReport”* (GTGTTR) en el marco del programa TheThinkTanks and Civil SocietiesProgram (TTCSP). Para el presente estudio hemos seleccionado los mejores thinktanks globales de Asia en el año 2013 (actualizándolo posteriormente en el año 2015) y los mejores thinktanks de Europa del Este en el año 2011 (actualizado en 2013), indicados per dicho informe, con motivo de seguir manteniendo la relevancia investigadora en variaciones temporales de la investigación, comprendidas en el periodo de 2013 a 2015 y asegurar la mayor representividad de los casos. La selección de los thinktanks en estas dos regiones se debe a un denominador común que comprende el reciente desarrollo de las democracias después de los regímenes totalitarios en dichas regiones. En total, teniendo en cuenta los límites geográficos, el estudio de las estrategias en Social Media a nivel meso se refiere a 50 organizaciones (40 thinktanks del continente asiático y 10 del continente europeo, incluidos en los informes de GTGTTR de 2013), mientras que a nivel micro el muestreo se compone de 181 los mejores thinktanks a nivel global señalados por el informe de McGann *“Go To Global ThinkTankReport”* en 2015.

La investigación se basa en el modelo ROSIE de evaluación (Rojas Orduña, 2012:61-62) partiendo de las premisas de una investigación y una evaluación formativa abierta (MacNamara, 2014; Wilcox, Cameron y Xifra, 2012: 198, Nobell, 2011), a modo de diagnóstico y auditoria inicial (Cuenca (2012), aplicando la auditoria de comunicación y relaciones públicas, en base al modelo ágil de evaluación (modelo Scrum de Van Ruler, 2015) y a la triangulación metodológica de la investigación en comunicación aplicada adaptados al entorno 2.0 (Bartholomew, 2012 y AMEC 2009-2016), lo que implica la aplicación de las herramientas de escucha social activa. Asimismo, hemos aplicado el marco de análisis, las herramientas y las métricas de los Social Media desarrollando una auditoría enfocada a la evaluación a medida del mundo 2.0.

Los recursos que planteamos para responder a nuestras preguntas y cumplir con los objetivos se basan en la triangulación metodológica tanto en la aplicación de métodos diferentes, cualitativos y cuantitativos, como de las técnicas variadas, triangulación de datos y la triangulación teórica en la elaboración de las bases teóricas de los thinktanks y su comunicación. El análisis complejo nos ayuda entender mejor y describir de forma más completa la realidad comunicativa 2.0 desarrollada por los thinktanks.

Para cumplir los objetivos listados hemos empleado las siguientes técnicas (véase Fig. 54. *Objetivos y técnicas*).

En cuanto al uso de los métodos cualitativos hemos utilizado los siguientes métodos y técnicas: estudio de caso, observación directa no participativa y análisis textual. En los capítulos teóricos hemos empleado la búsqueda documental con el objetivo de contribuir a las exhaustivas bases teóricas de los fenómenos estudiados.

Respecto a las metodologías cuantitativas hemos aplicado el análisis de contenido mediante una ficha de análisis (basada en la ficha del rendimiento de MacNamara, 2012), un estudio de opinión mediante la encuesta online (94 formularios completados, el grado de realización del muestreo al nivel micro fue 53.7%) y métodos de Analítica Web 2.0, con la aplicación de las herramientas de la minería de datos online adaptada a los Social Media y, en particular, a las redes sociales online como Fanpage Karma, SimplyMeasured, Likelyzer, Sotrender, entre otros.. El análisis de datos de las redes sociales de los cincuenta thinktanks se

ha realizado mediante las herramientas estadísticas descriptivas incluidas en las fichas de análisis elaboradas a través de hojas de cálculo y herramientas del análisis estadístico incluido en el programa Excel.

Este amplio abanico de las técnicas y su combinación nos garantiza una investigación exhaustiva y profunda de este fenómeno dinámico que son los Social Media ya que nos permite describir el grado de la implementación de las estrategias de comunicación 2.0 de forma estadística y a su vez obtener una visión más detallada desde la perspectiva cualitativa. Además, estudio de las redes sociales y otras plataformas de los Social Media nos garantizan la mayor objetividad en cuanto a su modo de empleo por parte de las organizaciones en cuestión que por otro lado se ha podido complementar

## 7.Desarrollo

El estudio contiene varias etapas de desarrollo, de acuerdo con la metodología iteraría de Van Ruler (2015) y se realizó a lo largo de varios años abarcando el periodo de 2011 a 2016, realizándose el análisis de Social Media en 2013-2015 y la encuesta en 2016.

El análisis se ha realizado en varias fases:

- 1ª fase:

El pre-test de las herramientas de data mining online y de la encuesta.

- 2ª fase:

El análisis exploratorio de los thinktanks seleccionados acerca de contar o no con las redes sociales y selección de los que indican y desarrollan su presencia web.

- 3ª fase:

Análisis del rendimiento de la comunicación política en las redes sociales y Social Media de los thinktanks de Europa del Este y con los ajustes necesarios de los thinktanks asiáticos, ampliando y modificando el estudio a medida que fuera necesario de acuerdo con la metodología Scrum (Van Ruler, 2015).

Los datos fueron recopilados por medio del análisis de contenido y herramientas de minería de datos online (toda la historia de la cuenta de Twitter y tres meses para Facebook) en enero-febrero de 2014 y 2015. Los datos han sido organizados en la ficha de análisis de rendimiento (*scorecard*) y analizados estadísticamente.

El Anexo 10.4 muestra la ficha de análisis de las redes sociales y el Anexo 10.5. la ficha del análisis del contenido de las redes sociales.

- 4ª fase:

Esta fase cuenta con dos sub-etapas. La primera fue iniciada en el año 2011 (y actualizada en 2012-2013) y contaba con un análisis de la organización de los thinktanks de Europa del Este con base en sus páginas web y el uso de herramientas interactivas y de los Social Media.

El Anexo 10.6 presenta el modelo de evaluación de la interactividad de redes sociales y de las páginas web.

- 5ª fase:

La encuesta online a los profesionales de comunicación de los thinktanks se ha realizada en ocho oleadas semanales para garantizar la respuesta máxima en julio y agosto de 2016. La encuesta fue elaborada a través de Google Doc, formularios personalizados, y difundida a las listas de correo mediante el envío de correo masivo, pero con una redacción personalizada a través de la herramienta de email marketing-Mailchimp. El nivel de apertura del correo era de media del 25% por cada oleada. El nivel de respuesta final fue del 54% con 94 encuestas



completadas sobre 171 envíos exitosos (6 correos-e han generado problemas de recepción por fallos técnicos del servidor).

El Anexo 10.7 presenta el diseño de la encuesta utilizada.

- 6ª fase:

Los datos recopilados en las bases de datos de carácter cualitativo y cuantitativo se han analizado mediante la aplicación de software estadístico procedente de Excel, con métodos estadísticos descriptivos con base en la mediana, media y dominante, porcentajes y frecuencias. El trabajo de campo se ha realizado en las siguientes fechas:

1. Análisis de las páginas web de los thinktanks de Europa del Este: la información general y las herramientas en el primer trimestre de 2011.
2. Del 1 de diciembre de 2013 hasta el 28 de febrero de 2014: análisis de la presencia en los Social Media de los thinktanks de Europa del Este: redes sociales de presencia, tácticas, rendimiento, actividad, contenido publicado, mensajes y públicos.
3. Del 1 de diciembre 2014 hasta el 28 de febrero de 2015: análisis de las redes sociales de los thinktanks asiáticos: redes sociales de presencia, tácticas, rendimiento, actividad, contenido publicado, mensajes y públicos.
4. Marzo de 2014 fue la fecha elegida al azar para el análisis de los blogs de los thinktanks asiáticos.
5. Mayo y junio de 2016: evaluación de las páginas web y su nivel de interactividad de los thinktanks asiáticos.
6. Julio y agosto 2016: se realizó la encuesta a profesionales en los 181 mejores thinktanks globales.

El largo periodo de análisis nos permite evitar el peligro de la puntualidad en la investigación en los Social Media. Este proceso multidimensional, multi-técnico y multi-etapa permite identificar el grado de compromiso e interactividad entre los thinktanks y, por tanto, determinar el grado de implementación de las filosofías 2.0 en la estrategia de relaciones públicas de los thinktanks en los Social Media.

## 8.Resultados

Finalmente, el capítulo sexto presenta los resultados del estudio y se divide en cuatro partes principales: presentación de los resultados de investigación de los thinktanks asiáticos, resultados del análisis de los thinktanks de Europa del Este, resultados del estudio de opinión de los profesionales de comunicación de los thinktanks y, por último, el listado de buenas prácticas como resultado final de dicho análisis.

### **1. La presentación de los thinktanks de Europa de Este en sus páginas web.**

En modo de conclusión, como consecuencia de los cambios iniciados en 1990 y el consiguiente desarrollo de la transformación como resultado directo del colapso de la hegemonía política y económica de la Unión Soviética, los thinktanks de Europa del Este se han formado por las nuevas condiciones del sistema democrático, la sociedad civil y la economía capitalista, las cuales posteriormente se han evaluado en la ciberdemocracia y en la economía digital. Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que los thinktanks han adoptado las siguientes estrategias y tácticas de comunicación en una realidad comunicativa dinámica a la cual se afrontaron a lo largo de dicha transformación:

- Su aparición y desarrollo es el resultado directo del colapso del sistema soviético y su desarrollo marca el desarrollo de la transformación en cuanto a la temática de las investigaciones.

- Son las organizaciones jóvenes que se apoyan en las organizaciones internacionales y redes de los thinktanks en cuanto a apoyo institucional y financiero.
- Aunque destaca su independencia operativa, no demuestran elevados grados de transparencia.
- Le dan una importancia alta a la visibilidad internacional (uso del idioma inglés) y a la colaboración internacional a nivel de organización y expertos con motivo de maximizar su posición e impacto en las escenas globales.
- Temas principales: defensa de la economía capitalista basada en la propiedad privada, transformación social y relaciones internacionales (sobre todo en el marco de la integración con la Unión Europea).
- Los thinktanks persiguen el modelo para convertirse en fuentes de información relevante y experta.
- Son organizaciones de tamaño medio pero dedicadas principalmente a la investigación, tomando la investigación como actividad prioritaria.

## **2. La presentación de los thinktanks asiáticos en sus páginas web**

A modo de conclusión podemos resumir los resultados de nuestro análisis destacando que los thinktanks analizados en la región de Asia y Pacífico en su gran mayoría poseen las páginas web como la herramienta de comunicación que permiten conectarse con los stakeholders en el mundo digital. Cabe destacar que todos utilizan inglés en sus páginas web para fomentar el acceso a los distintos públicos globales e internacionales, más allá del ámbito local e incluyen información básica sobre la organización y su historia. Sin embargo, las páginas web en cuanto a sus estructuras, diseños, optimización para los dispositivos móviles, navegación o excelencia técnica necesitan una considerable mejora y modernización, quedándose poco adaptada y ajustada al mundo 2.0.

- El estudio confirma que las páginas web, como una herramienta de comunicación y canal de información corporativa, resulta útil para recopilar los datos básicos y generales de la organización en el 97% de los casos, (teniendo en cuenta que sólo un thinktank no tuvo la página web). En base a estas páginas web hemos podido dibujar una radiografía de los mejores thinktanks asiáticos en términos organizacionales. El panorama confirma la diversidad de las organizaciones definidas como thinktanks en cuanto a su tipología, historia, procedencia, tamaño y temática se refiere, lo cual confirma los estudios científicos en este ámbito académico. Sin embargo, independientemente de su carácter organizacional, los thinktanks investigados comparten similitudes en sus funciones que son las típicas para este tipo de organizaciones.
- Especialmente destaca la diversidad en cuanto a su país de origen y un elevado porcentaje de países en vías de desarrollo que forman en total el 74% de la muestra (frente al 26% que abarcan Australia, Singapore y Nueva Zelanda) de los cuales proceden los thinktanks más valorados. La gran mayoría de ellos se declaran como organizaciones con estatus independiente de las influencias de gobiernos o de partidos políticos.

## **3. Presencia y uso de las redes sociales por los thinktanks de Europa de Este.**

Para resumir, la táctica más aplicada por los thinktanks del Este de Europa es la magnitud de la visibilidad de las organizaciones en varios sitios de los Social Media. Por lo general, esta táctica está en general amplificada incluyendo Facebook, Twitter, Youtube y blog, así como otras redes más especializadas. Solo en tres casos se pudo observar la aplicación limitada o muy limitada de esta táctica (solo el uso de Facebook o Twitter). La táctica centrada en la interactividad y el compromiso con la comunidad es otra de uso extendido de los Social Media por los thinktanks del Este de Europa, donde por lo general los principales sitios de los Social Media están involucrados junto con algunas redes más especializadas y locales. De forma parecida, en tres casos hemos observado un uso limitado o muy limitado de la táctica en



términos de limitar la presencia de los sitios de medios sociales. Las otras cuatro tácticas que son la exposición del contenido, la interactividad con el contenido, el impacto e influencia, así como el contenido profesional y la gestión de la comunidad está presente solo en tres casos: *Carnegie Moscow Center*, *Institute of WorldEconomy and International Relations* y *International Center forPolicyStudies* mientras permanece limitada o muy limitada en el caso del resto de los thinktanks analizados. Solo tres de ellos usan ampliamente otros sitios de medios sociales para asegurar la viralidad de las publicaciones, el contacto con el contenido, conseguir alguna posición de referencia entre los profesionales y, por último, de ese modo lograr impacto e influencia. Además, la elección de redes grandes y horizontales, que son en su mayoría aplicadas por las organizaciones en cuestión, asegura una mayor universalidad en su aplicación.

En resumen, aunque estos cuatro sitios y redes de medios sociales: Facebook, Twitter, Youtube y blog son ampliamente o, más bien, principalmente utilizados por los thinktanks, siendo las principales plataformas de contacto y pilares de la estrategia, podemos observar que solo Twitter y Facebook han tomado suficiente ventaja de las herramientas tácticas en términos de actividad regular y frecuente en base a la publicación de contenidos. Los thinktanks en cuestión extienden su presencia a Youtube y blogs, pero en muchos casos carecen de un enfoque más internacional, no toman la máxima ventaja de las herramientas disponibles en estas plataformas, no programan su actividad ni su estructura junto con el contenido con el fin de maximizar las oportunidades de la exposición del contenido y el contacto con los *stakeholders*. La presencia y actividad limitada o no bien organizada, estructurada y planeada, en general, no es beneficiosa para la organización en términos de incremento de impacto e influencia en una perspectiva a largo plazo.

Según los datos, los niveles más altos de interactividad podrían ser observados en Twitter y Facebook, sin embargo, el tamaño de la base de seguidores/fans no determina el nivel de conversación interactiva mantenida y llevada a cabo por las organizaciones. En general, los thinktanks no muestran niveles de interactividad muy significativos en los flujos de conversación ni con sus audiencias. Los niveles más bajos de interacción se pueden observar en el mismo blog investigado, lo que demuestra la incapacidad de Carnegie para crear un canal para mantener conversaciones significativas mediante el aprovechamiento de su propio contenido original de interés. Más bien, el pobre nivel de interacciones mutuas indica que los canales de los Social Media sirven principalmente como fuente de distribución y difusión de información para estas organizaciones y, debido a varias razones no se aplican correctamente como canales de conversación.

A modo de resumen, por todo lo anteriormente expuesto, podemos observar que la presencia, actividad, interactividad, compromiso e influencia del thinktank CASE Poland en las redes sociales online de su presencia parece ser limitada y casi escasa, como el potencial para conversaciones activas y atractivas es definitivamente el líder a través del ecosistema de los Social Media. International Center ha demostrada hasta ahora muy diferentes niveles, sin embargo, la organización logró un rendimiento muy eficaz como tema de conversación a través del *Social Media Prism*. Esta capacidad de crear y mantener conversaciones que afecten positivamente a la imagen de la organización puede resultar del área de interés de la organización dada y la tendencia actual, por tanto, está sujeta a constantes cambios. Los thinktanks, manteniendo sus líneas de misiones y objetivos, deberían ser capaces de utilizar estas tendencias en su propio beneficio para marcar la presencia de manera influyente y por tanto obtener la máxima visibilidad de manera omnicanal (omnichannel).

#### 4. Presencia y uso de las redes sociales por los thinktanks de asiáticos.

En este apartado hemos investigado: presencia y uso de varias redes sociales, actividad media, contenido publicado y tipos de mensajes, públicos y rendimiento general y sus dimensiones (véase particularmente apartado 6.4.3. *Las dimensiones del uso de Facebook y Twitter por los thinktanks asiáticos*, pp.514-540) y el nivel de interactividad.

Como podemos observar, la mayoría de los otros servicios interactivos diseñados dentro de las estrategias para conectar e interactuar con las diferentes audiencias se relacionan con la opción de suscripción y la distribución de los boletines de noticias, por lo tanto, están relacionados principalmente con la manera de comunicación asimétrica bidireccional basada en la distribución de la información. Las otras maneras más populares de interacción están ofreciendo recursos tales como enlaces y archivos de bibliotecas, seguido de posibilidades para convertirse en miembro de la organización y conectar con la industria de los medios. De forma parecida, solo algunos ofertan las posibilidades de acceso personalizado e interacción con la página web y el contenido audiovisual. A pesar del avance de la era digital, observamos algunas herramientas interactivas utilizadas que podrían maximizar el nivel de interacción con la organización, aunque el mayor esfuerzo se concentra todavía en la vasta distribución de la información. Los thinktanks que usan el mayor número de otras herramientas interactivas son *AustralianInstitutefor International Affairs* (AIIA) (Australia), *PoliticalRisksAssessmentGroup* (Singapur), *DiplomaticAcademy of Vietnam* (Vietnam) y *EconomicInstitute of Cambodia* (Camboya).

Como ha sido mencionado anteriormente, tener una amplia presencia en los Social Media no tiene por qué ser equivalente a tener un rendimiento significativo en la red social en particular. Nuestro análisis se centrará en las dos redes sociales más populares (Twitter y Facebook) y cómo son aplicadas principalmente en las estrategias de los Social Media de los thinktanks de Asia y el Pacífico. Como podemos observar, el LowyInstitute es el primer thinktank entre los de la zona de Asia y el Pacífico en adoptar los Social Media en su estrategia comunicativa. Por otra parte, podemos observar una serie de patrones:

- Hay muchos menos (cuatro en total) thinktanks que se unieron a las redes sociales al principio de la era de los Social Media que thinktanks que lo hicieron recientemente al ser ya esta una necesidad absoluta (diez en total).

- La mayoría (veinticuatro) siguió la tendencia general y se unió a las redes sociales en los años del boom de los Social Media.

- Los thinktanks que adoptaron pronto las redes sociales en su estrategia provienen de países desarrollados con tecnologías de comunicación y una economía digital bastante presentes.

- Como demuestran los datos, el boom de los Social Media afectó de la misma manera a los thinktanks procedentes de países desarrollados y a los procedentes de países en desarrollo.

- Los thinktanks procedentes de países que presentan mayores desventajas en el desarrollo tecnológico y digital son los que se unieron a las redes sociales en los últimos años.

- Facebook se adopta con mayor facilidad que Twitter y se introduce en las etapas más tempranas del desarrollo de la estrategia de comunicación digital.

Por el contrario, los thinktanks analizados en Twitter no parecen ser tan exitosos fomentando su visibilidad y su impacto en el público, por lo que están mucho más limitados en comparación con Facebook. El 50% de los thinktanks presentes en Twitter cuentan con menos de 1.000 followers. Hay nueve organizaciones con menos de mil seguidores, siendo solo cuatro capaces de reunir entre mil y dos mil (ISIS Malaysia, ISEAS, IDSS y The Centre for Independent Studies from Australia) seguidores y uno con hasta cinco mil seguidores (CSIS Indonesia). Solo el Lowy Institute es el que tiene el más alto y, al mismo tiempo, considerable número de seguidores (más de 30.000). De forma general, aquellos que se unieron a Twitter hace muy poco (2012-2013) son los que tienen la base más pequeña de seguidores. IPS Pakistan es el ejemplo más interesante de máxima visibilidad en Facebook, pero casi ninguna presencia en Twitter (cuarenta y tres seguidores y ninguna actividad).

Como se ha demostrado, solo tres thinktanks (The Lowy Institute, ISIS Malaysia e ISEAS de Singapur) han logrado un nivel considerable de output editorial en Twitter (más de cien mil impresiones), contadas por número de impresiones para los últimos cincuenta tweets. Según los datos, el modelo de difusión del contenido propio (aproximación al alcance de los medios) es el dominante (con nueve thinktanks con menos de cien mil retweets dentro de su propia cantidad de tweets). Esta orientación de la publicidad juega un papel importante en la estrategia de relaciones públicas en Twitter de los thinktanks analizados en los que domina el enfoque interactivo de las conversaciones.

Como hemos ilustrado, a pesar de la interacción relativamente alta del público con los tweets de RCSS y AIIA, el compromiso general de los seguidores es bajo. En general, la mayoría de los thinktanks analizados muestran un bajo nivel de compromiso e interacción. Sin embargo, en el caso de SPDC, el público presenta los niveles más altos de compromiso de todas las organizaciones en cuestión, aunque no interactúa mucho con sus tweets. En resumen, Facebook fue la red social más utilizada y la táctica principal usada por la mayoría de thinktanks. Sin embargo, los niveles de actividad, interacción, compromiso, visitas y viralidad son más bien bajos, lo que demuestra que la presencia en Facebook podría estar más desarrollada y mejor gestionada. Podemos observar que, en términos generales, el valor de la actividad, la actividad publicadora, la interacción y la publicidad es considerablemente bajo y limitado. A pesar de tener una base de fans relativamente grande, los thinktanks analizados no toman ventaja de su potencial, teniendo un rendimiento de acciones de comunicación con sus comunidades en general limitado. Aunque hay algunas excepciones que presentan un gran rendimiento (el Lowy Institute) y buenos resultados (SPDC), por norma general la mayoría no usa todo el potencial de Facebook.

El análisis muestra que el potencial de atraer público varía entre los thinktanks analizados. *The Lowy Institute* fue más exitoso en Twitter, Facebook o, en particular, en su rendimiento en blog mientras que *CSIS* y *CIS* están desarrollando mejor su presencia en Youtube. Por lo tanto, podemos concluir que, aparte de algunas excepciones, los canales de Youtube son bastante modestos y no están desarrollados en un nivel suficiente con el fin de mejorar la gestión de la distribución de contenidos y crear una comunidad alrededor de este valioso contenido.

A modo de conclusión, los thinktanks de la región asiática no aprovechan al máximo el uso del blog como la herramienta de una comunicación influyente e interactiva con los públicos. La actividad no es regular, ni continúa, no se lleva a cabo el suficiente número de las publicaciones, ya que la mayor parte de los blogs analizados están “muertos”. El nivel de interactividad en general es muy bajo y la mayoría de las organizaciones ha experimentado con el blog, pero no ha apostado por él de forma consecuente. Existen las excepciones como evidentemente el caso de *The Lowy Institute* que es el blog muy estructurado, editado de forma profesional como una

de las publicaciones con mayor nivel de actividad, más actualizado, mayor número de los autores, temática muy variada en distintos formatos e ilustrada con el material multimedia y además que integra un amplio rango de las herramientas interactivas.

Hasta ahora, se ha podido comprobar que los thinktanks más grandes en términos de los suscriptores y producción, así como los con más antigüedad en Youtube (salvo CPPS Malaysia) son los que más repercusión obtienen en cuanto a la visualización de su contenido. A esto podemos añadir la observación acerca del nivel general de la interactividad que es muy bajo. Cabe destacar que los thinktanks que mejor rendimiento tienen en varias variables del impacto, como el caso CSIS Indonesia, no es el más interactuado. A cambio, IPSS aunque no destaca por su influencia y desarrollo en Youtube tiene público más atractivo. En general, el impacto de los videos más populares es mayor y en general se puede concluir que el impacto es lo que cuenta con los niveles avanzados frente a la interactividad. La gestión en términos de producción y publicación de los videos, así como su frecuencia de actualización no alcanza los niveles de una gestión que se puede considerar adecuada: salvo algunas excepciones toda la actualización se hace con menor frecuencia, con casos de una producción de videos muy baja y canal abandonado. En general, la mayor parte de los videos en cuanto a sus formatos son las relaciones de varios eventos que organizan los thinktanks o las presentaciones de los discursos (en el formato de "talkingheads").

Los temas dominantes en la comunicación de los think tanks asiáticos son principalmente los organizacionales y relacionados con la actividad organizacional: promoción de contenido y eventos. El otro son todo tipo de las noticias actuales sobre las cuales las organizaciones publican sus comentarios u opiniones expertas en referencia a sus cuestiones prioritarias relacionadas con sus ámbitos de actuación. Las cuestiones políticas e internacionales en general constituyen el segundo grupo de los temas que más habitualmente aparecen en las comunicaciones de las organizaciones, seguidos por las cuestiones económicas y de seguridad. En general, las funciones de los mensajes son más bien propias de la comunicación unidireccional que enfocados en perseguir los objetivos de relación e interacción en Social Media.

En resumen, se puede concluir que los thinktanks asiáticos con la presencia en Twitter, son más influyentes en cuanto a contenido que difunden en esta red social. Por lo cual, son más impactantes y en general demuestran el mayor potencial para alcanzar a los públicos y los stakeholders en comparación con las comunidades en Facebook.

Los públicos en Twitter parecen más perfilados en cuanto a su implicación con las organizaciones. Vemos que el público ocasional es menor-43%, con más presencia de los que les gustan los debates-43%, los escritores (writers) que popularizan los contenidos e ideas de forma personalizada y participan activamente en la comunicación-9% (contando los representantes y colaboradores de las empresas) y, sobre todo, los activistas que de verdad se involucran en la propagación de la idea o asunto-4%.

En general, el público más activo en el caso de los thinktanks asiáticos se encuentra en Twitter, siendo además el público más implicado y propenso a debates y difusión del contenido, mientras que el público de Facebook es más ocasional y más pasivo.

## **5. Resultados de la encuesta entre los Dircom en los principales thinktanks globales (pp.561-581).**

En general, podemos concluir que la mayor parte de las organizaciones son pequeñas, de hasta 10 trabajadores, con departamentos de comunicación reducidos y presupuestos limitados para la comunicación en Social Media, ubicadas en Europa, aunque también en Asia y Estados Unidos, que se especializan en las relaciones o en asuntos internacionales y se dedican

con prioridad a las investigación de las políticas públicas y “policyadvice” de acuerdo con el carácter y modelo de la organización y, por último, pretenden alcanzar el impacto global e internacional de sus actividades. Aunque cabe destacar que podemos observar algunas excepciones en la presencia de las grandes organizaciones.

Los fines con los que se emplean los Social Media están relacionados más bien con la comunicación unidireccional: difusión de contenido y promoción y más propios de marketing, mientras que, a menor medida, a propósito de relaciones públicas, siendo la supervisión de la opinión pública el objetivo más destacado de las relaciones con los medios, influencia o defensa de las cuestiones. De este modo, los Social Media sirven como fuente de análisis del entorno más que como una herramienta propia de relaciones públicas, aunque, cabe destacar, que las relaciones con los públicos se sitúa como uno de los más mencionados.

Para ello se implementan las redes más populares de forma dominante como Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube, lo que ilustra las tres estrategias más típicas: la difusión del contenido, el alcance internacional y maximiza la visibilidad y networking profesional.

Los retos que presentan más desafío según los profesionales de la comunicación de los thinktanks, en cuanto a la gestión de los Social Media, tienen más bien carácter organizativo (limitados recursos humanos y presupuesto) y, después los que directamente determinan el nivel del éxito son el contenido atractivo y de alta calidad, que es el factor significativo en cuanto al cumplimiento del objetivo de la difusión de los contenidos y las herramientas interactivas que facilitan establecer las relaciones o aumentan la efectividad de promoción. Como podemos comprobar, la aplicación de las herramientas interactivas en los Social Media parece un asunto más desafiante que la aplicación de las mismas a las estrategias de relaciones públicas, quizás debido al mayor nivel de experiencia en el segundo caso y al dinámico desarrollo de estas herramientas en las plataformas sociales online y del entorno Social Media en general. La gestión de la comunicación en el caso de la crisis en los Social Media no presenta desafío para los profesionales, tampoco el flujo de información que requiere distinguirse y una dominación excelente, no obstante, las cuestiones tales como ROI, públicos dispersos o dinamismo resultan ambiguas para los encuestados en referencia a su nivel de desafío.

De todos modos, los Social Media no se consideran como un canal tan efectivo, en sentido de fuente de información, como los medios audiovisuales tradicionales (en primer lugar) e impresos (en segundo lugar). Empero hay que admitir que los Social Media suponen una mayor efectividad que los tradicionales y los nuevos medios online.

En general, es positivo ver que la mayoría evalúa y mide sus esfuerzos en Social Media, utilizando las herramientas propias de las redes sociales aplicadas o Google Analytics, sin inversión, en general, en este tipo de herramientas. Tampoco se aplican los estándares de la industria de relaciones públicas en cuanto a los espacios 2.0 representados por Barcelona Principles que, según sus declaraciones, ni siquiera conocen. Las métricas reflejan que la atención está enfocada en un aumento de los seguidores, las métricas reconocidas como sin importancia, entre otras, por los Principios de Barcelona y, en segundo lugar, el tráfico web. La tercera más declarada era la involucración de los públicos, que no se refleja de la misma forma en cuanto a objetivos perseguidos según lo que demuestran los datos y que necesita una definición y un análisis profundo en el futuro.

En el modo en que se aborda a los públicos en Social Media se refleja la actitud tradicional de este tipo de organizaciones que habitualmente actúan en los círculos cerrados de las políticas públicas: políticos, decididores clave y periodistas que son mencionados como los públicos más importantes. A pesar de su carácter internacional y académico, estos dos públicos presentan más ambigüedad en el caso de aplicación de los Social Media para dirigirse a ellos. Los ciudadanos presentan un público importante pero menos, en general, que el sector

internacional de organizaciones de todo tipo. Más bien se desarrolla la comunicación en este modo dentro del sector y sin ir más allá de la posición concreta en la escena política y hacia roles más sociales en las ciberdemocracias modernas. Aunque hay que admitir que los influenciadores presentan el público clave (75% de declaraciones), lo que significa la adopción de la filosofía de funcionamiento y de los mecanismos de influencia en las plataformas de Social Media por parte de los thinktanks.

Un cuadro similar muestra las conclusiones acerca de la utilidad percibida de la ayuda de los personajes y personas importantes en la comunicación Social Media para fomentar la implicación de los stakeholders. La mayoría apuesta por personas de alto prestigio de la organización o de su entorno de la especialización de las políticas públicas, tales como los presidentes, altos ejecutivos, reconocidos científicos y políticos, así como otras figuras de apoyo comunicativo como periodistas famosos, famosos de la industria de entretenimiento, o activistas. Esto puede hacer hincapié en la motivación tradicional de la comunicación de los thinktanks y sus profesionales que no se abren a nuevos públicos más amplios, sin buscar allí la influencia de los modos innovadores.

En general, los empleados dentro de los departamentos de comunicación de los thinktanks investigados señalan a la comunicación móvil como la tendencia más importante en el futuro cercano y que presenta el mayor reto. Los otros retos que más importancia presentan para los profesionales están relacionados con la gestión de los contenidos, storytelling y uso periodístico de Social Media. Aunque estas tendencias no presentan al parecer tanto reto como el marketing a través de influenciadores.

En resumen, la adopción de Social Media por parte de los profesionales que trabajan en los mejores thinktanks globales es un hecho que forma parte de la práctica diaria bien asentada, que se mide y evalúa, aunque de forma superficial y sin estándares, así como sin pensamiento estratégico. El uso, en general, no es muy innovador y se basa en las redes horizontales de contenido y networking profesionales que, a su vez, suelen ser las redes más utilizadas. Su gestión presenta los desafíos habituales en el sector de Dircom: recursos humanos y financieros, así como hacer la comunicación más efectiva mediante un contenido atractivo y herramientas interactivas, lo que se relaciona en general con los desafíos de storytelling. A pesar de que los Social Media son parte importante de relaciones públicas, se les considera como recursos menos fiables en el sentido de fuentes de información: menos que los medios tradicionales. En su gestión prevalece la gestión tradicional, sin community manager especializados, con un enfoque unidireccional hacia los públicos tradicionales de los thinktanks y con el uso de figuras que no son las que más ayudan a atraer a los públicos más amplios que, sin embargo, tampoco son tratados como importantes.

## 9.Conclusiones

El capítulo séptimo resume las conclusiones principales del estudio, contrasta las hipótesis, discute los resultados y reconsidera la aplicación teórica y práctica de la presente tesis, resaltando a su vez los límites del presente estudio que se pueden tener en cuenta en las futuras investigaciones sobre el tema. A este cabe añadir que finalmente indicamos las áreas de profundización para futuras investigaciones.

Podemos afirmar que hemos cumplido de forma satisfactoria los objetivos, tanto generales como específicos, de nuestro estudio tal como los hemos planteado en el capítulo dedicado al diseño de la investigación, extendiendo incluso las expectativas iniciales que nos acompañaron al principio de nuestro análisis.



Respecto al primer objetivo principal, hemos visto que los thinktanks tanto de Europa del Este como del ámbito geográfico asiático suelen aplicar de manera extensa los Social Media, apoyándose en primer lugar en las redes sociales globales (Twitter y Facebook) y los Social Media más populares, como son los blogs o Youtube. Adicionalmente, los thinktanks implementan a los botones sociales para su mayor integración. En general, se puede afirmar, a la vista de los datos, que los Social Media forman un método importante de la comunicación política de ellos por el modo y grado de su implementación. Sin embargo, como se podía contemplar a través del análisis de los resultados, la gestión diaria de estas herramientas suele variar en función de la organización y no de su región de origen. Por último, en la mayoría de los casos esta gestión requiere ciertas mejoras, especialmente las plataformas de contenido (blogs o canales de vídeos).

En relación al segundo objetivo las estrategias de las relaciones públicas políticas 2.0 más implementadas en Social Media están enfocadas en la visibilidad y publicity por lo cual se basan en las tácticas de la difusión del contenido e información. Aunque las relaciones públicas 2.0 forman una parte importante de la comunicación política de los thinktanks, teniendo en cuenta su extensa aplicación, la realización de estas estrategias está enfocada unidireccionalmente y en la mayoría de los casos requiere mejoras y modificaciones con el objetivo de fomentar su impacto y relevancia. Los Social Media sirven para gestionar la imagen y posicionarse como referencia dentro del ámbito político especializado en una temática concreta; sin embargo, la influencia, abogacía y la comunidad se realizan con un grado inferior de éxito.

Refiriéndose a la serie de objetivos específicos que han guiado el presente estudio, podemos resumir que domina la perspectiva unidireccional de difusión de contenido propio, con diferente grado de realización en cuanto a la frecuencia y consecuencia, hacia los públicos claves que son los medios de comunicación masiva, los periodistas, políticos y expertos. Las tácticas más populares son las relaciones con los medios de comunicación, dentro de las estrategias de visibilidad y publicity, aunque muchos thinktanks subrayan la importancia de la comunidad y el papel de los ciudadanos. En pocos casos pudimos observar alto grado de interactividad y capacidad de crear una comunidad, o convertirse en punto de referencia (advocacy, influenciador). Factores tales como el nivel de desarrollo económico, político y social, así como el país o el continente de origen no influyen en el modo de aplicación del Social Media, sino la propia orientación de la organización en concreto.

A modo de conclusión, podemos afirmar que los Social Media son una estrategia importante dentro de las relaciones públicas políticas en los thinktanks analizados; según sus responsables de comunicación, se han convertido en una praxis diaria, aunque su gestión aún contiene lagunas que mejorar, un planteamiento más preciso y estar más ajustados a los objetivos típicos de las relaciones públicas. En este sentido, en los thinktanks de ambas regiones destacan ciertas similitudes en cuanto a las necesidades generales de mejora, pero simultáneamente presentan varias diferencias en cuanto al rendimiento del uso de Social Media en las estrategias de relaciones públicas aplicadas a los fines de la comunicación política 2.0. En definitiva, hemos obtenido un panorama bastante proliferado y complejo en cuanto a las diversas organizaciones, países y regiones del mundo que han sido comparados en este estudio.

Se puede concluir que las estrategias de comunicación política 2.0 en los Social Media realizadas por los thinktanks analizados sirven en primer lugar para la autopromoción y difusión del conocimiento u opinión creados *in-house* como parte del debate público actual y con motivo de influenciar a la opinión pública (sobre todo a los medios de comunicación, los políticos y los expertos); así como para relacionarse con estos stakeholders y de este modo crear un puente entre el conocimiento y las políticas públicas a través de una amplia difusión del contenido afín

con el área de especialidad de cada thinktank y sobre todo, con la actualidad. Los social Media definitivamente, según las declaraciones, presentan las ventajas de la difusión de contenido y promoción, incluso de la comunidad, sin embargo, pierden su importancia en las estrategias de relaciones públicas en cuanto a su percibida efectividad en comparación con los medios tradicionales como prensa, radio o televisión. La implementación de las relaciones públicas políticas 2.0 presenta mayores desafíos en cuanto al uso de las herramientas interactivas y adaptación al entorno 2.0 junto con las limitaciones en conocimientos tecnológicos. A pesar de la declarada orientación hacia la comunidad, los niveles de interactividad son medios-bajos y las herramientas interactivas 2.0 dentro de las estrategias de relaciones públicas 2.0 se presentan como un reto, añadiendo a esto la abundancia de contenido autopromocional e informativo, se puede concluir, en base a los valores presentados, que su orientación en cuanto a las relaciones públicas políticas 2.0 es en la mayoría de los casos unidireccional y no bidireccional, sin alcanzar valores altos de influencia y advocacia o sin habilidad de construir una comunidad interconectada fuertemente.

De este modo, los valores medios y bajos de interactividad en las páginas web y a través de Social Media, así como la declarada orientación hacia la comunidad y en menor medida hacia los ciudadanos, demuestran en su conjunto la lenta re-orientación hacia estrategias bidireccionales y tácticas de comunidad e influencia en el entorno de la comunicación política 2.0.

Por otro lado, los insuficientes niveles de interactividad y el mayor peso adjudicado a las estrategias de visibilidad y publicity indican que el modelo común es el modelo bidireccional asimétrico propio de la comunicación organizacional orientada a la difusión de contenido autopromocional hacia los stakeholders, donde los Social Media juegan un papel menos efectivo que los medios de comunicación tradicionales. Este modelo es bidireccional, en el sentido de que la mayoría de los thinktanks apuesta por un amplio abanico de soluciones de Social Media (con variedad de grados de realización y gestión), como la estrategia de comunicación de las relaciones públicas políticas 2.0 y simultáneamente integra a las herramientas interactivas. Sin embargo, la realización de esta estrategia se basa en la difusión de los contenidos informativos y autopromocionales hacia los stakeholders claves, con motivo de dar la mayor visibilidad y publicity en las cuestiones políticas de su especialidad o más ampliamente de la actualidad. De este modo, el enfoque principal es la competencia más efectiva y eficaz en el saturado mercado de las ideas.

Al cumplir nuestros objetivos de análisis, podemos aproximarnos a la conclusión de que, aunque la orientación hacia la bidireccionalidad está cada vez más patente entre las organizaciones analizadas, el modo de su implementación radica en soluciones unidireccionales y relacionadas con el objetivo principal de acortar la distancia entre los conocimientos y la esfera de las políticas públicas, siendo este el objetivo tradicional de los thinktanks globales, que anteriormente realizaban mediante técnicas propias de los medios de comunicación masivos offline. Sólo algunos alcanzan niveles significativos de relación recíproca con su comunidad, siendo una estrategia más propia de los thinktanks más pequeños y de los países menos avanzados. Ninguno de los thinktanks analizados presenta valores altos de bidireccionalidad e influencia/abogacía en el debate público y opinión pública simultáneamente; más bien en este sentido la mayoría presenta valores bajos o medianos, por un lado, apoyándose en la mayoría de los casos en un alto grado de difusión de los contenidos. A pesar de estas discrepancias, hemos podido establecer sólo un benchmark donde en la mayoría de los niveles de estrategias de las relaciones públicas 2.0 (desde el alcance hasta la influencia), se alcanzan niveles suficientemente altos -TheLowyInstitute de Australia- y donde la gestión coherente está relacionada con una amplia presencia en Social Media. En este caso, se puede afirmar que los



Social Media cumplen un rol estratégico dentro de la implementación de las relaciones públicas políticas 2.0 y no se consideran como pudimos comprobar, debido a su buena gestión y desarrollo, como una estrategia de menor eficacia que la de los medios tradicionales, a pesar de que no se acerque dicha organización hacia el modelo simétrico de la comunidad debido a los valores no suficientemente altos en cuanto a la interactividad con la comunidad en las principales redes sociales globales.

En lo que se refiere a los thinktanks de Europa del Este, en general se observa la falta de un plan estratégico, de una visión y enfoque profesional puede notarse en sus perfiles sociales. Esto puede ser demostrado con ejemplos tales como que no existen "posts" regulares, hay una falta de interacción con el público, presencia de intervalos de silencio bastante grandes que podrían sugerir que no hay una persona dedicada a la gestión de estos canales y, por último, centrarse sobre todo en la redistribución de la mayoría del contenido, a través de los canales de los Social Media, con fines de promoción en lugar de aumentar el diálogo. Aunque hay que señalar que la parte central del contenido es creada internamente por los thinktanks y procede de sus propios recursos, esta se refiere a los temas actuales de gran importancia y está relacionada con el área de especialización de los thinktanks dados. Al analizar los thinktanks del Este de Europa en un estado avanzado de la era de los Social Media, podemos observar que la gestión de los Social Media y la comunidad en estos medios son todavía un reto para estas organizaciones.

Los estilos de comunicación no eran muy creativos ni originales en la mayoría de los casos analizados. El proceso de gestión indica un bajo nivel de compromiso e interactividad, como resultado de las tácticas incoherentes, respecto a la actividad en los perfiles en la mayoría de los casos. El estilo general de la comunicación de los Social Media y la forma en que las relaciones con los stakeholders presentes en tales medios son gestionadas se asemejan a etapas más tempranas del desarrollo de la comunicación de los Social Media y carece de la profesionalidad en la ejecución de hoy en día. Por supuesto, se observan algunas excepciones como Moscow Carnegie Center, PolishInstitute of International Affairs o International Institute for Policy Studies, sin embargo, se refieren a redes o dimensiones particulares y no muestran el excelente rendimiento a nivel mundial en todas las redes y respecto a los diversos tipos de tácticas.

Podemos observar que la visibilidad es el objetivo clave y las tácticas son principalmente desarrolladas con el fin de abarcar la máxima presencia en el prisma de los Social Media por la mayoría de thinktanks. Sin embargo, la integración a través de los canales y redes de los Social Media es bastante limitada y principalmente presente en blogs, pero no muy extendida. El enfoque en la gestión de la comunidad en Facebook y la difusión de información a través de Twitter están dominando la estrategia de visibilidad, pero todavía sin ir más lejos en impactar o influir a los stakeholders por medio de relaciones significativas. Las tácticas basadas en contenido, tales como Youtube o blog, están muy limitadas y no siempre desarrolladas profesionalmente (falta de canal adecuado, falta de consecuencia en la publicación de blogs, enfoque local, disponibilidad en la lengua local exclusivamente, etc.).

En términos de rendimiento extraordinario entre los thinktanks analizados en los diferentes sitios de medios sociales, podemos ver que Carnegie Moscow Center, International Center for Policy Studies y PolishInstitute of International Affairs marcan las pautas (benchmark) a seguir en cuanto a la presencia en los Social Media y la gestión, cada uno en diferentes redes, pero en general en Facebook y Twitter, así como en Youtube y, en el caso de Carnegie, en blog. Estos fueron los más poderosos y exitosos en cuanto a las dimensiones de la visibilidad, interactividad, compromiso, exposición e impacto.

Como podemos ver, la gran magnitud de la presencia del Carnegie Moscow Center y algunos buenos resultados de rendimiento en diferentes redes sociales, no conduce al mismo nivel de rendimiento en términos de indicadores de objetivos logrados en la gestión de los Social Media. Aunque el caso de Carnegie permite establecer algún punto de referencia a seguir en general, se pudo observar que las tácticas están a veces muy enfocadas y tácticas particulares limitadas a Facebook y Twitter (como en el caso de Polish Institute of International Affairs o Hayek Foundation) puede conducir a un mejor desempeño en los estilos de comunicación y lograr mejores resultados en general en la gestión de las relaciones públicas online.

En referencia a los thinktanks asiáticos podemos sacar las siguientes conclusiones. En definitiva, una considerable mejora en grado de transparencia e información pública de las páginas web investigadas es la cuestión de mayor urgencia para la comunicación 2.0 para estas organizaciones, sin embargo, no cuestiona la utilidad y aplicación de la web corporativa como la herramienta de análisis organizacional y asimismo la fuente de información corporativa. Por otro lado, constatamos que hemos obtenido suficiente información acerca de las organizaciones investigadas para poder determinar su radiografía organizacional en la región en cuestión que al final refleja tanto un cierto grado de similitud como de diversidad de los thinktanks analizados.

La herramienta en forma de web corporativa desarrollada de acuerdo con las reglas de excelencia y cumpliendo los directrices de relaciones públicas (biografía de los ejecutivos o investigadores, historia de la organización, su misión y visión, formas de contacto) forma parte importante de un proceso comunicativo. De este modo, la podemos considerar un paso inicial, en forma de Relaciones públicas 1.0, donde la página web sirve como la tarjeta de negocio, la ventana donde se puede facilitar la información corporativa. Como tal, es la fase necesaria para establecer las acciones enfocadas en el ámbito 2.0 y de acuerdo con su carácter interactivo. Sin embargo, la fase interactiva parece menos avanzada a pesar de convertirse en la década reciente en un patrón obligatorio.

La difusión de la investigación y producción científica, y especialmente el lanzamiento de las ideas y defensa o promoción de ciertas políticas o soluciones, necesitan un planteamiento estratégico adecuado, que permita no sólo demostrar la información o argumento, sino servir para conectar con los stakeholders globales y locales e influir de forma significativa al debate.

Aunque la presencia en Facebook de los thinktanks de Asia está marcada por comunidades más grandes, podemos observar que el nivel de interacción y el alcance general es mayor en el caso de Twitter. Por lo tanto, esta última táctica parece ser más eficaz para los thinktanks de Asia, especialmente desde una perspectiva global. Sin embargo, el nivel general de interactividad y respuesta en Twitter y Facebook es generalmente bajo. También el nivel de compromiso en Facebook y la proporción de thinktanks de Asia en el flujo de las conversaciones sociales en esta red social no son muy altos.

En general, la estrategia de visibilidad/magnitud está claramente realizada como una de las claves y parece lograr sus objetivos de maximizar el alcance, la exposición y la difusión; sin embargo, lo hace en un registro de rendimiento muy mediano o más bien bajo. Maximizar la publicidad parece ser el enfoque principal para la mayoría de los thinktanks, pero algunas excepciones muestran que el valor de la comunidad y la interacción son también parte importante de la comunicación para ellos. Los niveles generales de visibilidad pueden ser mejorados creando contenido más atractivos y virales, así como la participación de los usuarios en las interacciones. El enfoque principal en la estrategia de visibilidad combinado con la menor importancia dada a la comunidad prueba que están tratando de adoptar relaciones públicas políticas 2.0, sin embargo, no mediante los modelos simétricos y de diálogo.

La extensión de este enfoque da más argumentos en torno a la publicidad y al modelo asimétrico de comunicación en el que los Social Media parecen ser otro canal para difundir

contenido, maximizar el conocimiento de la marca y fomentar la publicidad. Aunque podríamos identificar el punto de referencia para el sector en cuestión, que es TheLowyInstitute en general y CIS Australia en términos de visibilidad e interacciones junto con thinktanks más pequeños tales como CEPA, ISIS Malaysia, CSIS Indonesia y SPDC Pakistán, el nivel general de rendimiento necesita ser fomentado y las estrategias podrían necesitar una revisión y algún enfoque nuevo.

Por último, los thinktanks con el mejor rendimiento provienen por lo general de economías digitales desarrolladas tales como Australia y Singapur. No obstante, los thinktanks más pequeños de países en desarrollo parecían más abiertos e interactivos además de tener un potencial significativo de influencia e impacto. Twitter y Facebook resultaron ser las principales tácticas para los thinktanks de Asia, reacios a enfocarse más hacia las networkings y las plataformas de contenido audiovisual. Sin embargo, su perspectiva de la comunicación es global y está centrada en influenciar y maximizar el impacto en los públicos internacionales, más allá de los límites del país e incluso la región de Asia y el Pacífico, aunque el resultado final puede que se demuestre variado en cuanto a su grado de cumplimiento.

A pesar de que hemos logrado indicar el líder absoluto, TheLowyInstitute, que aplica más significativamente que otros este modelo de comunidad simétrico bidireccional y usa tácticas interactivas y diversas (influencia/impacto, comunidad, visibilidad, contenido) en todas las redes analizadas, el máximo nivel de excelencia no se ha logrado todavía. Puede ser considerado como punto de referencia a seguir para otros, pero todavía no demuestra niveles de interactividad e involucración lo suficientemente altos para indicar la excelencia de los programas de relaciones públicas hacia los públicos. Por último, esta excelencia no está todavía lograda debido al hecho de que la diversidad de medios sociales y herramientas interactivas, tácticas (servicio al cliente, campañas de donación, influencia política, colaboración con expertos, conversaciones) y soluciones (tipos de contenido, contenido audiovisual, etiquetas) no están todavía desarrolladas en su pleno potencial por los thinktanks analizados.

En general, los thinktanks analizados, de países desarrollados y en desarrollo de la región de Asia y el Pacífico que han integrado los Social Media dentro de sus estrategias de relaciones públicas, lo han hecho de la manera tradicional y con propósitos de reputación de empresa 2.0.

A pesar de que los Social Media crean oportunidades para las relaciones y se basan en ellas, traen de vuelta las relaciones a relaciones públicas, especialmente relaciones públicas 2.0, este enfoque está perdido entre las organizaciones analizadas. Los thinktanks de Asia y el Pacífico están centrados en conseguir que su contenido se vea (atención del público- outtakes) y en producir outputs, en vez de interactuar con los stakeholders e involucrarlos en el diálogo. El modelo dominante es el modelo de comunicación unidireccional tradicional del agente de prensa y el modelo de comunicación asimétrico unidireccional en lugar del enfoque moderno de comunicación bidireccional.

En resumen, el análisis inicial y la investigación muestran que los Social Media son utilizados, aunque en distinta medida dentro de las estrategias online de relaciones públicas, por la mayoría de las organizaciones en cuestión. Primero, los Social Media forman parte de la estrategia de comunicación online con el público en general de los thinktanks de Asia y el Pacífico. Sin embargo, el uso de los mismos difiere significativamente, aunque sin tener en cuenta el país de origen o el tamaño del thinktank, sino más bien el desarrollo de la táctica de los Social Media que varía también en función de la red social. No obstante, a la vista de los datos presentados, la implementación de las herramientas de medios sociales por los thinktanks analizados requiere nuevas mejoras y modificaciones de acuerdo con las transformaciones digitales más recientes con el fin de tener una comunicación de relaciones públicas con el público más eficaz.

Todo esto prueba que el modelo de comunicación unidireccional o asimétrica es más dominante que el enfoque centrado en la comunidad, además del grado relativamente alto de la aplicación del modelo de publicidad entre los thinktanks sin presencia en los medios. Hay solo algunas excepciones como TheLowy, CIS, SPDC, CEPA, SIIA y AIIA, entre los cuales podemos distinguir la utilización del modelo de comunidad en varias redes y en diferentes medidas (Twitter, Facebook, Youtube y Blog). TheLowyInstitute ha sido identificado como el líder de éxito, cercano a la excelente implementación del modelo de comunidad a través de sus canales de presencia en los Social Media.

De forma general, la aplicación de los Social Media en las relaciones públicas online incluso con un mejor rendimiento de los thinktanks, está todavía lejos de la excelencia y necesita un mayor desarrollo estratégico y profesional. Como indican las variables analizadas, en lo que respecta al modelo de comunidad, se observa un nivel relativamente pobre de excelencia en cuanto a la interactividad, el compromiso y el impacto. De forma general, en Twitter, Facebook, blog y Youtube, en la mayoría de los thinktanks analizados, está más extendido el modelo de comunicación corporativa asimétrico unidireccional, con alguna presencia del modelo de publicidad sobre las tácticas de contenido, mientras que el modelo de comunidad simétrico bidireccional no está ampliamente utilizado y no logra la excelencia, a excepción del LowyInstitute. La transformación digital todavía tiene que ser adoptada y absorbida por los thinktanks de Asia y el Pacífico hacia formas más eficaces de la gestión de la comunidad, impacto en el público y excelencia en la gestión de relaciones con los stakeholders clave, de acuerdo con los nuevos estándares sociales y humanos en las estrategias de relaciones públicas digitales.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que el contacto directo en forma de una relación parasocial interactiva a través de los Social Media se encuentra aún en la fase de desarrollo a pesar de los avances en el desarrollo de la Era Digital y los requisitos urgentes de las filosofías interactivas de del ecosistema 2.0 para los thinktanks.

De este modo, remitiéndonos a los resultados y conclusiones incluidas en los epígrafes anteriores y formulados en nuestra presentación de resultados, mostramos a continuación las conclusiones generales más relevantes para este estudio:

1. Los thinktanks de Europa del Este y Asia aplican los Social Media de forma general, basándose principalmente en las redes sociales online más populares, pero su gestión en cuanto a calidad es muy diversa.
2. Los Social Media se intentan aplicar desde diversos ángulos estratégicos y tácticos, pero enfocándose primeramente en los objetivos de visibilidad mediática en este entorno.
3. En general, los thinktanks investigados no aprovechan al máximo las oportunidades de comunicación interactiva simétrica bidireccional.
4. Los thinktanks utilizan los Social Media más bien de forma más tradicional, implicando a los modelos de los medios de comunicación offline y tradicionales.
5. El mayor peso la de comunicación es unidireccional y el enfoque es hacia la difusión y la promoción.
6. No presentan altos niveles de efectividad y eficacia en cuanto a la gestión de relaciones públicas 2.0 y los propósitos de este ámbito.
7. La aplicación y la gestión de los Social Media en su comunicación política 2.0 demuestra niveles medios y bajos en cuanto a interactividad e importancia de las relaciones y a algunos públicos clave.
8. Se requiere una necesidad de mejora en cuanto al fomento del rendimiento de la gestión de los Social Media en su comunicación política 2.0.

9. Se requiere la implementación, en general, de los modelos más simétricos bidireccionales y de mejorar la gestión de los asimétricos para alcanzar mayores niveles de influencia, interactividad, diálogo y efectividad.
10. Existen ejemplos entre las organizaciones que pueden servir como *benchmark* de buenas prácticas para otras organizaciones en el sector de los thinktanks.

Según el análisis, los Social Media presentan una elevada importancia en las estrategias de relaciones públicas políticas 2.0 de estas organizaciones, sin embargo, menos de la mitad cuenta con una estrategia diseñada anual y la mayoría no emplea a un community manager con dedicación exclusiva para gestionar los Social Media.

Los Social Media han sido adoptados por los thinktanks en la ola del boom de las redes sociales, a partir de 2010, y parece que solo algunos pueden demostrar los beneficios de esta oportunidad de la comunicación 2.0. Como regla, los Social Media son adoptados con los objetivos de relaciones públicas ajustadas a la realidad 2.0 pero manteniendo una orientación de comunicación asimétrica y un enfoque de la publicidad centrado en maximizar la visibilidad en lugar del canal para establecer relaciones con los stakeholders clave y así ampliar su voz en el debate y crear ideas para llegar a ellos de manera más eficaz a través de un diálogo social. Los Social Media aplicados a sus esfuerzos de relaciones públicas son usados principalmente para difundir contenido y maximizar el conocimiento de marca, pero la capacidad de crear un diálogo con el público, establecer relaciones bidireccionales y crear tendencias y conversaciones significativas parece estar limitado en sus estrategias y tácticas de medios sociales. Aunque la visibilidad/publicidad es el enfoque principal, el nivel general de rendimiento en estos términos parece mantenerse en niveles medio-bajos, por lo tanto, muy modestos y con un impacto limitado sobre el debate. Los Social Media no parecen ser considerados por los thinktanks asiáticos como una oportunidad de interacción y no se implementan de esta manera. Un análisis más profundo que será el análisis del contenido de los mensajes y los estudios longitudinales centrados en casos individuales son necesarios para descubrir los patrones y las razones para el éxito de los thinktanks pequeños y establecer el registro de buenas prácticas para el sector. También sería necesario el análisis detallado del rendimiento en otras redes tales como Youtube, LinkedIn o blog.

A modo de conclusión, podemos afirmar que los Social Media son una estrategia importante dentro de relaciones públicas en los thinktanks analizados. Según sus responsables de comunicación se han convertido en una praxis diaria, pero en su gestión aún destacan las lagunas de mejora, un planteamiento más preciso y más ajustado a los objetivos típicos de relaciones públicas.

Los fines al cumplimiento de los cuales se emplean Social Media están relacionados más bien con la comunicación unidireccional: difusión de contenido y promoción, y más propios de marketing, mientras que, a menor medida a propósito de relaciones públicas, siendo la supervisión de la opinión pública el objetivo más destacado que relaciones con medios, influencia o defensa de las cuestiones. De este modo, Social Media sirven como fuente de los análisis del entorno más como una herramienta propia de relaciones públicas. Aunque, cabe destacar que las relaciones con los públicos se sitúa como uno de los más declarados, aunque no tanto visible en la práctica comunicativa profesional. Para ello, se implementan las redes más populares de forma dominante como Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube, lo que ilustra las 3 estrategias más típicas: la difusión del contenido, alcance internacional y maximizando la visibilidad y parcialmente networking profesional.

Aunque hay un marcado cambio en el axioma de la comunicación de la organización (Waddington, 2013) y a pesar de la transición al entorno digital en todos los Social Media en relaciones públicas (Solis, 2009, 2010 and 2014; Grunig, 2009), en general, los thinktanks

analizados están todavía bastante enfocados hacia los modelos de comunicación asimétricos tanto unidireccionales como bidireccionales de forma parecida a los resultados de la investigación de Philips (2009) que detectó patrones similares aunque entre otros tipos de organizaciones. Ante todo, hay un gran grupo de thinktanks que no utiliza ningún tipo de medio social en sus estrategias, acercándose a sus públicos tratándolos meramente como audiencias para la difusión de información (Philips, 2009). Este grupo usa principalmente la página web y los boletines para difundir su contenido, demostrando así un uso muy limitado de las herramientas interactivas sin la presencia de medios sociales. El segundo grupo, que es el más numeroso, utiliza medios sociales, pero usando el modelo asimétrico unidireccional de comunicación. El grupo más pequeño usa el modelo de comunicación simétrico bidireccional en sus estrategias de relaciones públicas en los Social Media, sin embargo, no a su potencial máximo. Por lo tanto, contamos una orientación hacia la publicidad muy persistente, una estrategia ampliamente desarrollada de la reputación e imagen de la organización 2.0 con una aplicación muy limitada del modelo de comunidad entre los thinktanks analizados.

Entre los thinktanks analizados, lo más popular es la estrategia de relaciones públicas basada en un modelo asimétrico bidireccional (noticias, comunicados de prensa, periodismo de marca, conferencias, investigación de la opinión pública, reportajes, etc.). A pesar de la era digital, estas organizaciones no siguen el modelo simétrico bidireccional en los Social Media (Waddington, 2013:7).

## 10. Valoración

En resumen, teniendo en cuenta los thinktanks con más rendimiento, el conjunto de puntos de referencia y pautas para la aplicación de Social Media en las estrategias de de las relaciones públicas políticas 2.0 en caso de os thinktanks, a seguir será el siguiente:

1. Presencia bien marcada y desarrollada en los sitios de medios sociales más importantes por medio de canales y perfiles/fanpages creados de forma profesional.
2. Complementado por la presencia en los sitios de medios sociales profesionales y las redes verticales, así como especializadas.
3. Actualizaciones regulares y participación en las conversaciones: dos-tres posts por día en Twitter y Facebook y al menos uno en Youtube y blog a la semana.
4. Base de fans en Twitter y Facebook a partir de más de 3500 fans y seguidores y redondeando hasta 2000 en el caso de Youtube.
5. Comunicación en inglés como lengua principal o complementaria a la lengua local con el fin de llegar a la comunidad internacional.
6. Blog actualizado y con contenido multimedia con un considerable nivel de interactividad (al menos 2-3 comentarios por post, compartidos, "me gusta" o tweets) con botones sociales integrados.
7. Publico interactivo y comprometido en Twitter y Facebook (al menos tres actividades por post de Facebook y 2-3 retuits o menciones en Twitter por Tweet).
8. Alto porcentaje de contribuyentes dentro del flujo de conversaciones en twitter: más del 20%.
9. Alto nivel de exposición y popularidad: llegando a más de cincuenta mil usuarios y el 30% de tuits retuiteados o marcados como favoritos, al menos siendo enumerados ciento cincuenta veces como referencia



10. Colaboración con 2-3 autores que son expertos en el campo de actividad del thinktank como los contribuyentes de contenido activo y los participantes en las conversaciones
11. *Storytelling* lugar de autopromoción. Autopromoción limitada por medio de contenido.
12. Audiencia compuesta al menos en un 30% por stakeholders directamente relacionados con el campo de especialización experta.
13. Contenido de alta calidad, original, multimedia e interesante de alta relevancia, publicado regularmente y equipado con las herramientas interactivas que facilitan la interacción de diversos tipos con el contenido.
14. Visibilidad en otros sitios de medios sociales que no están gestionados directamente por organizaciones, pero son fuentes de información (páginas de noticias, portales, agregadores de noticias).
15. Amplio rango de tácticas centradas en la consolidación de la comunidad y en la interacción de contenidos, así como la influencia en los stakeholders por medio de un enfoque profesional de las relaciones con ellos a través de los canales y herramientas de los Social Media especialmente diseñados por profesionales.
16. Desarrollo de una página web completa, interactiva, con el contenido también completo e interactivo, en el formato multimedia y con una integración con los Social Media.
17. Adopción de los Social Media y sus diferentes plataformas como el fruto del planteamiento estratégico desde el punto de vista de la organización, su implementación temprana que a posteriori sea desarrollada de forma adecuada y correcta.
18. El trato de los Social Media como el canal principal de la comunicación con los públicos claves que brinda un amplio abanico de las posibilidades de la interacción que a su vez lleva a una relación más estrecha.
19. Estilo comunicativo que apuesta por la bidireccionalidad y simetría en las interacciones en los Social Media.
20. La gestión excelente de los Social Media que se basa en una amplia presencia en las plataformas diversas de los Social Media e incluye numerosas herramientas de su gestión con el enfoque principal al contenido relevante, actualizado, interactivo en lugar de los mensajes orientados exclusivamente a la información y promoción.
21. Medición y evaluación de los resultados.
22. Plan estratégico de Social Media dentro de la estrategia de relaciones públicas en los entornos 2.0.

## 11.Bibliografía

## 11.Anexo